

Kunder genforhandler i højere grad eksisterende outsourcingaftaler fremfor fuldt genudbud

Af: Jette Hessellund Lauridsen, Thomas Wernblad Hansen, Carl Emil Alexander Frost



Genforhandling af en outsourcingaftale med den eksisterende leverandør kan være et smidigt og kosteffektivt alternativ til at gennemføre et fuldt genudbud af ydelserne. Du har som kunde dog ikke fordel af en konkurrenceudsættelse af flere leverandører, og du skal derfor selv sikre, at du får den rette balance mellem outsourcingaftalens tre centrale elementer: ydelse, pris og kvalitet. Læs her om de mest væsentlige punkter, du skal være opmærksom på, når du genforhandler.

Outsourcingaftaler løber typisk 4-7 år. Der er tale om store investeringer og løbende omkostninger uanset, om der er tale om en første, anden eller tredjegenérations outsourcing. Når den eksisterende aftale nærmer sig sit udløb, så har man som kunde fire muligheder:

1. Forlængelse på eksisterende vilkår.
Forlængelsen kan enten være en kortere eller længere periode, hvor den eksisterende aftale kører videre (mere eller mindre) uændret. Forlængelsen bør som hovedregel kun bruges i de tilfælde, hvor det er usikkert, om man kan nå at gennemføre et fuldt genudbud eller genforhandling, inden den eksisterende aftale udløber.
2. Genforhandling af eksisterende aftale.
Genforhandlingen tager udgangspunkt i den eksisterende aftale med den eksisterende leverandør. Genforhandlingen forudsætter derfor som hovedregel, at leverandøren i al væsentlighed har leveret i henhold den eksisterende aftale, og at kunden derved har opnået sine strategiske mål (f.eks. prisreduktion og kvalitetsløft), og at leverandøren skal levere de samme ydelser. Er de betingelser opfyldt, er der i øvrigt tilfredshed med samarbejdet. Har man som kunde mulighed for at forberede genforhandlingen som beskrevet nedenfor, så kan det give mening at genforhandle aftalen med den eksisterende leverandør.
3. Genudbud af outsourcing ydelserne.
Genudbud er den model, der typisk giver de bedste resultater, men også den mest ressourcekrævende. Både for interne ressourcer, men potentielt også i forhold til eksterne omkostninger til transition og transformation, hvis der vælges en ny leverandør. Genudbuddet konkurrenceudsætter en række leverandører, der konkurrer på priser, ydelser og kvalitet. Er forudsætningerne for en genforhandling til stede, behøver man som kunde ikke lave et fuldt genudbud, men udvider (eller reducerer) man omfanget af ydelserne, eller ønskes en fundamentalt anderledes løsning, så bør man overveje genudbuddet.

4. Hjemtagning af ydelserne.
Hjemtagning af ydelserne er en for mange teoretisk mulighed – især hvis man har haft outsourcing gennem mange år. Det skal dog altid overvejes – både i forbindelse med genudbud og genforhandling – om der er ydelser, der med fordel kan hjemtages for at opnå bedre kvalitet, mere fleksibilitet og måske en lavere pris.

Uanset om man vælger at genforhandle med sin eksisterende leverandør eller går i genudbud, så er det afgørende at forberede sig grundigt, så der bliver tale om en reel genforhandling og ikke blot en forlængelse af den eksisterende aftale.

Sådan forbereder du dig bedst

Forberedelsen af genforhandlingen bør tage udgangspunkt i virksomhedens strategiske overvejelser bag outsourcing – hvorfor ønsker vi at indgå en ny aftale med leverandøren? Lavere pris? Højere kvalitet? Frigivelse af ressourcer til virksomhedens kerneopgaver? Uanset hvad de strategiske overvejelser bag outsourcing er, så er det vores erfaring, at virksomheden – som minimum – bør adressere de tre centrale elementer; ydelse, pris og kvalitet i en genforhandling.

Ydelse

- Justér ydelsesbeskrivelsen, så den svarer til virksomhedens aktuelle behov (modsat det historiske behov). Medmindre der er sket væsentlige ændringer i virksomheden eller dele af ydelserne hjemtages, vil store dele af ydelsesbeskrivelsen formentlig kunne genbruges. Husk dog følgende:
 - Har der været uenigheder om, hvor snitfladerne mellem kunde og leverandør ligger, så få disse beskrevet eksplicit, så der ikke er ydelser, der falder mellem to stole.
 - Vær særligt opmærksom på, om der er processer, der i løbet af den nuværende aftales løbetid er blevet overflødige, automatiserede, digitaliserede eller i højere grad systemunderstøttede og derfor reelt ikke er den samme ydelse, som leverandøren tidligere leverede (og fik betaling for).
 - Kan ydelsesbeskrivelsen ikke genbruges, fordi ydelsernes omfang er væsentligt ændret, så bør et egentligt genudbud overvejes, så det nye scope konkurrenceudsættes.

Kvalitet

- Justér aftalens performancekrav, så de som minimum matcher den faktiske performance de seneste 6 måneder, og inkludér *continious improvement*-mekanismen, der sikrer løbende kvalitetsforbedringer i hele den nye aftales løbetid.
- Overvej, om leverandøren måles på de rigtige KPI'er, eller om der skal transformeres. Eksempelvis er IT-leverandører ofte blevet målt på delelementer, som serveropetid og applikationsopetid, hvor det for et kundeperspektiv er vigtigere at måle på den samlede understøttelse af virksomhedens forretningsprocesser og den oplevede kvalitet.
- Har det eksisterende kvalitetsregime (bod/bonus) i tilstrækkelig grad incentiveret leverandøren til at leve op til kvalitetskravene, eller skal kravene strammes?

Pris

- Benchmark priser hos en troværdig tredjepart for at verificere leverandørens tilbud. Det er helt afgørende, at leverandørens priser bliver sammenholdt med markedet, så der ikke betales overpris. Som kunde har du ved en genforhandling ikke fordel af, at flere leverandører konkurrerer om opgaven, så leverandøren sænker ikke priserne af sig selv, som vi ser i en konkurrenceudsættelse. Du er derfor nødt til på en anden måde at få indsigt i, om leverandørens priser matcher markedet. Som nævnt er outsourcingaftaler langvarige, så det er sikkert, at de oprindeligt forhandlede priser ikke afspejler markedet på genforhandlingstidspunktet. Samtidig binder man sig til de nye priser gennem en længere årrække, uanset om aftalen i øvrigt har bestemmelser om løbende prisreduktioner eller *savings initiatives*, da disse til dels udhules, hvis startpriserne er væsentligt over markedsniveau.
- Passer prismodellerne til virksomhedens behov og forbrug? Er der eksempelvis volumenbaserede priser, der er stukket af, og derfor bør "hegnes ind" i en større grad af fast-pris, og er der omvendt faste priser, der med fordel kan gøres volumenbaserede?

Forbereder man sig ikke tilstrækkeligt, vil man som kunde i alt for vidt omfang lade genforhandlingen være dikteret af leverandøren, og det er vanskeligt at forholde sig kritisk til leverandørens tilbud. Det kræver tid og ressourcer at lave den nødvendige forberedelse, og har man ikke det, bør man i stedet overveje en kortere forlængelse (f.eks. 6-9 måneder), som man så kan bruge til at få forberedt sig tilstrækkeligt til at indgå i en meningsfuld genforhandling.

Når de centrale mekanismer i aftalen er afstemt, bør parterne desuden bruge lejligheden til at tilpasse den "nye" aftale til konstaterede *"pain points"* i den eksisterende aftale og foretage generel kontrakttygijne, herunder:

- Konsolider evtuelle change notes i den "nye" aftale.
- Opdatér kontaktpersoner, datoer, lovhenviisninger etc.
- Opdatér governance- og rapporteringskrav, så de afspejler det faktiske governance- og rapporteringsbehov. Undgå "døde" fora, og at overflødige rapporter lever videre.
- Har konflikthåndteringen fungeret, eller er der behov for alternative metoder, f.eks. fast-track dispute resolution?

Hos Kromann Reumert har vi bred erfaring med både genudbud og -forhandling; særligt rådgivning om de strategiske overvejelser bag valget mellem genudbud og genforhandling, og vi bistår i hele forløbet frem til underskrivelse af en ny aftale.

Tag endelig fat i os, hvis du har spørgsmål eller kommentarer til emnet, eller hvis du ønsker rådgivning på området.

Kontakt



Jette Hessellund Lauridsen
Partner
Dir. +45 38 77 43 57
Mob. +45 24 86 00 49
jhl@kromannreumert.com



Thomas Wernblad Hansen
Senioradvokat
Dir. +45 38 77 44 19
Mob. +45 61 20 35 22
twh@kromannreumert.com



Carl Emil Alexander Frost
Senioradvokat
Dir. +45 38 77 43 58
Mob. +45 61 63 54 57
cef@kromannreumert.com

KROMANN REUMERT

Hos Kromann Reumert sætter vi standarden. Sammen. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det gør vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med kontorer i København, Aarhus og London.

KØBENHAVN Ø

SUNDKROGSGADE 5
DK-2100 KØBENHAVN Ø

AARHUS

RÅDHUSPLADSEN 3
DK-8000 AARHUS C

LONDON

65 ST. PAUL'S CHURCHYARD
LONDON EC4M 8AB

ADVOKATFIRMA

KROMANNREUMERT.COM
TLF. +45 70 12 12 11